



Radikalkur in der Personalauswahl

Von Thorsten Schumacher

Ein Schlagwort hat Geschichte gemacht: „War for talents“ ist ein Begriff, der zugleich Entschlossenheit, martialische Nachdrücklichkeit und Siegeswillen ausstrahlt. Doch ein realistischer Blick zurück in den Alltag des Personalgeschäfts lässt einen häufig erschauern. Die Personalauswahl befindet sich – so die Auffassung des Autors – in zu vielen Unternehmen in einem katastrophalen Zustand. Die folgenden sieben Vorschläge stellen die Praxis der Personalauswahl auf den Kopf. Wer sie beherzigt, wird nach Meinung des Autors eine weitgehend unentdeckte Quelle für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erschließen. (noa.)

Alltag in unseren Unternehmen: Wir optimieren die wichtigsten Geschäftsabläufe zum wiederholten Male, richten die Marketing- und Vertriebsstrategie noch besser auf die Kundenbedürfnisse aus, überarbeiten das Produkt- und Leistungsspektrum, arbeiten an technologischen Sprüngen und unternehmen schweißtreibende Kostensenkungsanstrengungen. Jedes dieser Handlungsfelder – und andere mehr – kann unbestritten eine wichtige Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellen. Ein ganz zentrales Thema fehlt jedoch in der Liste. Es genießt in mindestens acht von zehn Unternehmen nicht die zentrale Aufmerksamkeit des Managements, die seiner fundamentalen Bedeutung entsprechen würde: es ist die Personalauswahl für Führungsaufgaben. Es ist die wichtigste Management-Aufgabe überhaupt. Niemand wird bestreiten, daß es für die allermeisten Unternehmen von vitalem Interesse ist, die geeigneten Leute für Führungsaufgaben zu finden. Daher ist es um so erstaunlicher, daß die heutige Praxis ein ernüchterndes Bild zeigt. Die Personalauswahl befindet sich in zu vielen Unternehmen in einem katastrophalen Zustand. Die folgenden sieben Vorschläge stellen die Praxis der Personalauswahl auf den Kopf. Wer sie beherzigt, wird eine weitgehend unentdeckte Quelle für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erschließen.

Zurück zu praktischem Realismus: Wenige Themen sind so intensiv über viele Jahre hinweg diskutiert worden wie die Frage, welche Eigenschaften die ideale Führungskraft in sich vereinen muß. Ganze Bibliotheken ließen sich mit den dabei genannten Persönlichkeitsvoraussetzungen füllen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen lesen sich regelmäßig wie das „Einmaleins zum Universalgenie“, zum Beispiel: unternehmerisch denkend, teamorientiert, emphatisch, sensibel, durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, visio-

när, kommunikativ, begeisterungsfähig, begeisternd, sozial ausgerichtet, multikulturell. Die Wunschliste ließe sich fast beliebig verlängern. Sie ist kein Einzelfall, sondern Abbild der in vielen Organisationen vorherrschenden Meinung, daß die Top-Leute eine Mischung aus Nobelpreisträger für Mathematik, Oberleutnant und Show-Master sein müßten. Manche Gutmenschen aus den Personalabteilungen tragen wesentlich zu diesem Bild bei, indem sie bereits in Stellenanzeigen das Unmögliche verlangen. Übrigens nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei Universitätsabsolventen: Der Wunschkandidat ist 25 Jahre, hat in 2 Ländern studiert, diverse Praktika absolviert, spricht natürlich verhandlungssicheres Englisch (wie wird das beurteilt? – 99 Prozent der Absolventen haben noch nie eine Verhandlung in englischer Sprache führen können), ist in verschiedenen Institutionen sozial, kulturell oder sonstwie engagiert und hat natürlich eine erste zwei- bis dreijährige berufliche Praxis erfolgreich hinter sich gebracht.

Auf Stellenanzeigen solchen Typs sollten sich deren Verfasser einmal selbst mit dem Lebenslauf bewerben, den sie in diesem Alter vorzuweisen hätten. Ich halte es für keine gewagte These, daß weniger als fünf Prozent der Stellenanzeigen-Verfasser überhaupt zu einem ersten Gespräch eingeladen werden würden. Drehen wir den Spieß herum. Für mich scheinen – zumindest auf einen ersten Blick – diejenigen Unternehmen glaubwürdig, die diese Immer-schneller-höher-weiter-Spirale nicht mitmachen und ambitionierte, aber eben auch realistische Erwartungen formulieren. In diesem Kontext gilt es, mit einem verwandten Mythos aufzuräumen: Niemand – buchstäblich niemand – erbringt ständig Spitzenleistungen. Auch wenn diese Vorstellung seit etwa zwei Jahrzehnten durch zahlreiche Bücher und Vorträge immer wieder genährt wird, bleibt sie dennoch Lichtjahre von jeder praktischen Lebenserfahrung entfernt. Sie ist schlichtweg inhuman. Worauf es ankommt: Ehrlichkeit und Realismus; nicht Superlative.

Assignments statt Stellen

Die Personalauswahl wird in der Praxis auf Basis einer falschen Fragestellung durchgeführt. Diese lautet: Welcher Kandidat paßt am besten zu der offenen Stelle und der dazugehörigen Stellenbeschreibung? Ich habe in meiner Arbeit kaum etwas finden können, das so überflüssig und nichtssagend ist wie Stellen- oder Funktionsbeschreibungen. Schon der Begriff ist vielsagend: eine Stelle steht, ist unbeweglich, starr und statisch. Entsprechend sind auch die Stellenbeschreibungen statisch, zudem unverständlich; man liest sie und hat keinen blassen Schimmer davon, was die Aufgaben und die dafür erforderlichen Kompetenzen sein könnten – geschweige denn, welche Ergebnisse erarbeitet werden. Statt dessen empfehle ich, den Blick auf Assignments zu lenken. Also: welche spezifische Aufgabe stellt sich für den nächsten überschaubaren Zeithorizont,

und welche Ergebnisse sind zu erwarten? Die Beantwortung darf allerdings keine Einbahnstraße sein. Es wird zwar dutzendfach beleuchtet, ob der Bewerber zum Unternehmen beziehungsweise zur neuen Führungsaufgabe paßt, aber nicht, ob dies auch umgekehrt gilt. In besonderem Maße ist hierbei wichtig, inwieweit die Bewerber ihre individuellen Stärken entfalten können. Damit sind wir bei der dritten Empfehlung.

An Stärken orientieren

Wenn die Mitarbeiter ihre individuellen Stärken nicht zur Geltung bringen können, hat dies vier fatale Folgen: die Stärken werden relativ schwächer, die Motivation geht in den Keller, Zynismus droht um sich zu greifen, und schließlich verlassen die besten Leute das Unternehmen. Die hiermit einhergehenden Kosten sind „verdeckt“; ihre Größenordnung wird in den meisten Unternehmen unterschätzt oder gar nicht erkannt. Für eine Umkehr der betrieblichen Praxis müssen natürlich zunächst individuelle Stärken erkannt werden. Es erfordert Geduld, Zeit und genaue Beobachtung. Die Leitfrage hierfür lautet: „Was fällt Ihnen leicht?“ Die wesentliche Gestaltungsaufgabe besteht darin, vorhandene Aufgaben mit individuellen Stärken weitgehend zur Deckung zu bringen.

Kanten statt Rundungen: Statt Leute mit ausgeprägten Stärken für Führungsaufgaben einzusetzen, werden die Kandidaten mit den geringsten Schwächen ausgewählt. So sind die Unternehmen voller „abgerundeter Persönlichkeiten“ – dermaßen abgerundet, daß keine Idee und kein wirksamer Vorschlag an einer Kante hängen bleiben könnten. Mittelmäßigkeit ist programmiert. Entscheiden Sie sich auch und gerade in der Personalauswahl für Vielfalt statt Konformität.

Performance statt Potentiale

Regelmäßig werden bei der Besetzung von Führungsaufgaben eifrig Potentiale aufgespielt. Aber, Potentiale sind zunächst nur vage Erwartungen; Hoffnungen auf Leistungen, die der Kandidat später einmal erbringen könnte. Oder auch nicht. Woraus aber wird das abgeleitet? Konzentrieren Sie sich bei der Auswahl für Führungsaufgaben auf die tatsächlichen Leistungen, die der Kandidat bisher erbracht hat, und überlassen Sie die Potentialeinschätzung und -analyse Ihren Wettbewerbern. Achten Sie dabei auf die (maximal zwei Prozent) Bewerber, die einen Lebenslauf schreiben, der Ergebnisse und nicht Positionen in den Mittelpunkt stellt. Dies sind die besonders wirksamen Führungskräfte.

Einstellungen statt Sachkenntnisse: Immer noch werden in der überwältigenden Mehrheit der Auswahlverfahren die falschen Fragen gestellt. Gefragt wird – und dies mit allen erdenklichen Methoden, Raffinessen und Details – nach den fachlichen Fertigkeiten des Bewerbers. Seine Sachkompetenz, die inhaltliche Überzeu-

gungskraft stehen im Mittelpunkt. Darauf kommt es jedoch primär nicht an. Wir können unseren Managern und Mitarbeitern getrost zutrauen, daß sie sich schnell und tief in neue Materien einarbeiten. Wichtiger als Sachkenntnisse sind Einstellungen. Hierauf kommt es an: auf die Sensibilitäten, Verhaltensmuster und Prägungen, Grundannahmen und inneren Einstellungen, insbesondere zur Selbstverantwortung. Hierdurch entscheidet sich, ob die Führungskraft einen substantiellen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens beziehungsweise des entsprechenden Unternehmensbereiches liefern wird. Die Wertvorstellungen des Bewerbers, seine inneren Einstellungen, die Fähigkeit zu selbstverantwortlichem Handeln – diese Dinge sind vorhanden oder eben nicht; sie sind durch keine Personalentwicklung, und sei sie auch noch so kostspielig, herbeizuzüchten. Mit Sachkenntnissen ist das etwas anderes. Hier können Lücken schnell und ohne viel Mühen und Geld ausgeglichen werden.

Der Alltag sieht jedoch immer noch anders aus. Besonders grotesk kommt die technokratische Ausrichtung der Personalauswahl auf Sachfragen zum Tragen, wenn Führungspositionen besetzt werden sollen. Der Gedanke, daß für Führungsaufgaben eben Führungsqualitäten gesucht werden und nicht technische Fertigkeiten, bedarf keiner intellektuellen Höchstleistung – und dennoch zeigt die Praxis ein anderes Bild. Die besten Sachbearbeiter steigen zu Führungskräften auf.

Professionelle Auswahl statt Reparaturzirkus Personalentwicklung: Meine siebte Empfehlung faßt zusammen: Schichten Sie Geld und Zeit um von der Personalentwicklung hin zur Personalauswahl. Investieren Sie mehr Zeit und Geld in die Auswahl Ihres wichtigsten Assets. Führungskräfte sollten einen wesentlichen Teil ihrer Zeit mit dieser Aufgabe verbringen. Je erfolgreicher und konsequenter Sie dies tun, desto mehr können Sie sich den zu spät einsetzenden Personalentwicklungs-Reparaturzirkus sparen. Wer Einstellungsgespräche – insbesondere auf der Top-Ebene – zwischen die Termine des sogenannten Tagesgeschäftes preßt, wird kaum erfolgreich sein können. Oft reden auch die falschen Leute, zudem noch, ohne sich ausreichend Zeit dafür zu nehmen. Kaum eine Management-Aufgabe ist von derart vitalem Interesse für das Unternehmen wie die Auswahl für Führungsaufgaben. Je erfolgreicher eine Organisation bei der Personalauswahl ist, desto weniger Zeit, Energie und Geld ist für spätere, oft mühsame Maßnahmen der sogenannten Entwicklung der Mitarbeiter erforderlich. Meiner Ansicht nach spart ein wirksames in die Personalauswahl investierter Euro drei bis zehn (in manchen Fällen noch weitaus mehr) Euro an späterem Aufwand für Personalentwicklung, Trainings, Anpassungsmaßnahmen, Umorganisationen oder, nicht selten, vorzeitigen Trennungen.

Der Autor ist Partner und Geschäftsführer bei Accenture. Sein Buch „Wenn Du viel erreichen willst, tue wenig – Einfache Führung durch Klarheit, Freiheit und Konsequenz“ ist bei Wiley VCH erschienen.

Vorstände werden internationaler

Anteil ausländischer Vorstände im Dax seit 2000 fast verdoppelt

noa. FRANKFURT, 13. August. Die Dax-Unternehmen berufen verstärkt international erfahrene Manager in ihre Vorstände. Die jüngste Erhebung der Unternehmensberatung Simon – Kucher & Partners zeigt: Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder hat sich seit 2000 fast verdoppelt.

Im Juli 2006 waren 48 Vorstände mit nichtdeutschem Paß bei den Dax-Unternehmen beschäftigt. Das entspricht einem Anteil von 24,1 Prozent. 2000 lag der Anteil etwa halb so hoch. Der starke Anstieg fand während der letzten beiden Jahre statt. Seit Anfang 2004 werden 42 Prozent der neubesetzten Posten von ausländischen Managern besetzt. Heute sitzt in drei Viertel der Dax-Konzerne mindestens ein ausländisches Vorstandsmitglied.

Eine andere Entwicklung der letzten Jahre hat sich 2006 umgekehrt: Die Vorstandsmitglieder der Dax-Konzerne werden wieder größer. Nachdem zwischen 2000 und 2005 die Zahl der Vorstandspositionen von 226 auf 186 gesunken ist, stieg die Anzahl Mitte 2006 auf 199. Dennoch bleibt die Fluktuation auf oberster Unternehmensebene hoch. Innerhalb der letzten zwölf Monate wurden 19 Vorstände ersetzt, seit Anfang 2004 sind 53 neue Vorstände im Amt. Mit rund 10 Prozent bewegt sich die Fluktuationsra-

te somit auf dem Niveau von Unternehmensberatungen.

Die Bedeutung deutscher Sprachkenntnisse bei Besetzungsentscheidungen nimmt ab. In der Vergangenheit kamen bei der Berufung von Nichtmutter-sprachlern meist Kandidaten mit einer langen Konzernkarriere und sehr guten Deutschkenntnissen zum Zuge. Seit einigen Jahren werden externe Kandidaten beziehungsweise Führungskräfte von Auslandsgesellschaften in den Dax-Vorstandsetagen bevorzugt. Fachkenntnisse treten gegenüber Deutschkenntnissen klar in den Vordergrund. Englisch wird mehr und mehr zur Management-sprache der Dax-Liga.

Nationalitätenevielfalt im Vorstand muß nicht per se von Vorteil sein, denn die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams verläuft nicht immer reibungslos. Deutsche Manager mit mehrjähriger Auslandsaufenthalte sind durchaus eine Alternative, bringen sie doch ebenso wie andere Nationalitäten eine erweiterte Perspektive auf die Märkte des Unternehmens mit. Im Jahr 2006 haben 61 Prozent aller Vorstandsmitglieder mehrjährige Auslandsaufenthalte vorzuweisen. Jedes zweite deutsche Vorstandsmitglied hat in seiner Karriere eine Auslandsstation absolviert, die durchschnittliche Dauer liegt bei 4,5 Jahren.

Ausländerquote in den Vorständen

Unternehmen	Ausländische Vorstände		Unternehmen	Ausländische Vorstände	
	2000	2006		2000	2006
Adidas-Salomon	57%	75%	Henkel	33%	57%
Allianz	0%	45%	Hypo Real Estate	-	0%
Altana	0%	0%	Infineon	0%	0%
BASF	13%	11%	Linde	14%	25%
Bayer	13%	0%	Lufthansa	0%	33%
BMW	0%	0%	MAN Gruppe	0%	25%
Commerzbank	9%	13%	Metro Group	20%	25%
Continental	0%	14%	Münchener Rück	17%	20%
DaimlerChrysler	31%	33%	RWE	0%	40%
Deutsche Bank	22%	60%	SAP	0%	14%
Deutsche Börse	29%	33%	Schering	20%	33%
Deutsche Post	0%	22%	Siemens	0%	15%
Deutsche Telekom	13%	0%	ThyssenKrupp	0%	10%
E.ON	0%	0%	TUI	0%	17%
Freemove Medical Care	75%	98%	Volkswagen	40%	33%
Anzahl aller Vorstände	2000	2006	Ausländerquote in den Vorständen der DAX-Unter-n.	2000	2006
der DAX-Unternehmen (davon ausländisch)	226(30)	199 (48)	In Prozent aller Vorstandspositionen	13,3%	24,1%

1) Der Wert für 2000 bildet sich aus den Werten der beiden Vorgängerunternehmen Veba und Vlag. 2) Erst 2003 von der HypoVereinsbank abgespalten, Aufnahme in den DAX 2005. Quelle: Simon – Kucher & Partners. Stand: August 2006.

Outsourcing und Kernkompetenzen

Bankmanager sehen Vorteile beim Auslagern von Prozessen

noa. FRANKFURT, 13. August. Die Banken in Deutschland sehen in der Auslagerung von Geschäftsprozessen zwei bedeutende Vorteile: Zum einen seien die Banken dadurch in der Lage, sich stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Zum anderen könnten sie die Prozesskosten durch die Vergabe an einen externen Dienstleister flexibler handhaben und teilweise deutlich senken. Das ist das Ergebnis einer kürzlich durchgeführten Studie des Frankfurter E-Finance Lab. Die Finanzforscher befragten Führungskräfte aus den 200 größten Banken in Deutschland (Rücklaufquote 36,8 Prozent) nach ihrer Nutzeinschätzung zu Business Process Outsourcing (BPO). „Das Ergebnis der Studie verdeutlicht, daß für die Banken nicht allein Kostenvorteile die Entscheidung für die Auslagerung von Geschäftsprozessen beeinflussen. Vielmehr spielt der strategische Nutzen durch das Outsourcing eine immer stärker werdende Rolle in der Überlegung der Entscheidungsträger“, sagte Wolfgang König, Vorstandsvorsitzender des E-Finance Lab.

Nach der Untersuchung des E-Finance Lab bietet BPO den Banken den größten Nutzen in der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. Durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, könnten einerseits die „freierwerdenden“ Mitarbeiter eingesetzt werden, um die Kernprozesse der Banken zu unterstützen. Andererseits könnten vor allem übergreifende und nicht zum Kerngeschäft zählende Prozesse, wie zum Beispiel Personalprozesse, vereinfacht und dadurch eine stärkere Ausrichtung auf die Kernprozesse erreicht werden.

Die Transparenz der Kosten ist in den Augen der Bankmanager hinter der Fokussierung auf die Kernkompetenzen das zweitwichtigste Entscheidungskriterium für BPO. Da durch die Auslagerung an einen externen Dienstleister der Geschäftsprozess nicht mehr von den Banken selbst durchgeführt, sondern die Leistung nun eingekauft wird, benötigen die Banken auch keine eigene Infrastruktur mehr für die Durchführung der ausgelagerten Geschäftsprozesse. Dadurch reduzieren die Banken ihre fixen Kosten oder wandeln diese in variable Kosten um. Die Vertrags- und Leistungsbindung mit dem Dienstleister ermöglicht den Banken demzufolge, die Höhe der Kosten besser zu kontrollieren und in Abhängigkeit des tatsächlichen Erfolges abzustimmen.

Neben der Flexibilisierung der Kosten bewirkt die Auslagerung von Geschäftsprozessen auch insgesamt eine deutliche Kostenreduzierung. Das erwartet etwas mehr als die Hälfte der befragten Bankmanager. Das klassische „Outsourcing-Argument“ der Kostensenkung liegt damit in der Wahrnehmung der Führungskräfte in den befragten Banken jedoch insgesamt nur auf dem dritten Platz, wodurch die vorhandene Tendenz zu einem stärker strategischen und nicht rein auf Kostensenkungsaspekten ausgerichteten Outsourcing bestätigt wird.

Das E-Finance Lab wird von der Universität Frankfurt am Main und der Technischen Universität Darmstadt gemeinsam mit Accenture, BearingPoint, Deutscher Bank, Deutscher Börse, Deutscher Postbank, FinanzIT, IBM, Microsoft, Siemens, T-Systems, DAB bank und Interactive Data Managed Solutions getragen.

Morgen in „Technik und Motor“

Knallpeng
Wie Überlandkabel miteinander verbunden werden

Maltser Falke
Ein Dynarigg treibt die Megasegelyacht an

Ein ganz anderer Caddy
Großer Fahrtbericht: Cadillac BLS

Porsche Cayenne Turbo S
Die Macht und die Herrlichkeit

Montblanc steht drauf
Drin steckt das Chronographenkaliber 7750 der Swatch Group

Dinos unter Dampf
Lokomobile aus der Landwirtschaft beim Veteranentreffen

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Kostenloses Probeabo
0180 2 52 52
www.faz.net/probeabo